

Marzena Stor

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KWALIFIKACJE I KOMPETENCJE KADRY MENEDŻERSKIEJ KORPORACJI MIĘDZYNARODOWEJ W GOSPODARCE OPARTEJ NA WIEDZY

Streszczenie: Rozwój gospodarki opartej na wiedzy (GOW) w sytuacji intensyfikowania się procesów umiędzynarodawiania działalności gospodarczej i globalizacji gospodarki światowej stawia korporacje międzynarodowe oraz stosowane w nich koncepcje, metody i strategie zarządzania przed nowymi wyzwaniami. W tym kontekście głównym celem artykułu jest omówienie tych kwalifikacji i kompetencji kadry menedżerskiej, które mają istotne znaczenie dla korporacji międzynarodowych ze względu na specyficzne uwarunkowania gospodarki opartej na wiedzy (GOW). Prowadzona dyskusja osnuta jest wokół tezy, że GOW stawia przed międzynarodową kadrą menedżerską nowe wymagania ze względu na jej cechy psychologiczne, wiedzę, umiejętności i kompetencje determinowane specyficznymi czynnikami otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego korporacji międzynarodowej.

Słowa kluczowe: korporacja międzynarodowa, kadra menedżerska, kwalifikacje, kompetencje, gospodarka oparta na wiedzy.

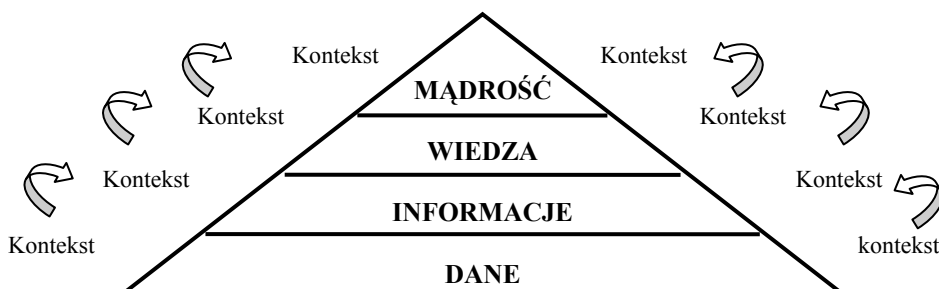
1. Wstęp – zarys problematyki i kluczowa terminologia

Głównym celem niniejszego artykułu jest zwięźle omówienie tych kwalifikacji i kompetencji kadry menedżerskiej mających istotne znaczenie dla korporacji międzynarodowych ze względu na specyficzne uwarunkowania gospodarki opartej na wiedzy, w którym tego typu organizacjom przyszło działać. W związku z tym ze względów metodycznych przed podjęciem zasadniczych rozważań należy wyjaśnić zakres pojęciowy kluczowej terminologii przyjętej w tej pracy. I tak: **gospodarka oparta na wiedzy (GOW)** rozumiana jest jako gospodarka, która bezpośrednio bazuje na **produkcji** (tworzeniu), **dystrybucji** (przekazywaniu) i **użyciu** (wdrożeniu) informacji oraz wiedzy. Warto też nadmienić, że **podstawą GOW**, jak przyjmuje OECD, są nowe technologie (takie jak informatyka i telekomunikacja) oraz branże zatrudniające wysoko wykwalifikowanych pracowników (np. edukacja, medycyna, finanse, nowe technologie) [*The Knowledge...* 1996, s. 7]. **W szerokim ujęciu**, na poziomie makro, GOW polega na generowaniu innowacyjnych pomysłów, które po

wdrożeniu przynoszą zyski materialne lub socjalne w wymiarze krajowym czy też ponadkrajowym [Tomaszewska 2004, s. 74]. Natomiast na **poziomie mikroekonomicznym GOW** wymaga od organizacji konkurowania w generowaniu i we wdrażaniu innowacyjnych pomysłów w zakresie:

- oferowanych produktów i usług,
- wykorzystywanych procesów produkcyjnych i biznesowych,
- stosowanych metod i technik zarządzania,
- tworzonych modeli i struktur organizacyjnych,
- pozyskiwania, zatrzymywania i rozwijania w organizacji kapitału ludzkiego.

Zatem głównym źródłem zysku i przewagi konkurencyjnej staje się wiedza, która – bez względu na formę występowania – zawsze jest wytworem człowieka. W tym miejscu należy zwrócić uwagę, że w literaturze przedmiotu wiedza jest najczęściej prezentowana w ujęciu hierarchicznym (por. [Rowley 2007]) albo procesowym (por. [Piech 2004]), co nie oznacza oczywiście, że nie ma innych podejść. W ujęciu hierarchicznym wiedza jest jednym z elementów piramidy (zob. rys. 1). Podstawę piramidy tworzą dane, które umieszczone i uporządkowane w określonym kontekście stają się informacją. Z kolei ustrukturyzowana informacja umieszczona w jakimś kontekście staje się wiedzą, a ta ostatecznie może stać się mądrością, gdy jest wykorzystana w jakimś kolejnym kontekście. Zatem to, co w sensie graficzno-przestrzennym jest istotne, to przechodzenie z poziomu niższego na wyższy. Natomiast w sensie normatywno-deskryptywnym zasadnicze znaczenie ma kontekst.

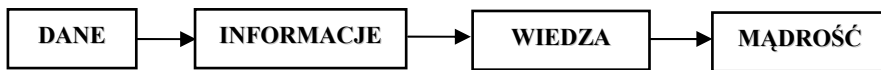


Rys. 1. Wiedza jako element piramidy

Źródło: opracowanie własne.

Wiedza jest też postrzegana jako element czy też etap pewnego procesu (zob. rys. 2). Jego początek stanowią dane, czyli niepołączone ze sobą fakty. Kiedy fakty zostaną skategoryzowane i/lub skodyfikowane, uporządkowane i logicznie ze sobą powiązane, tworzą informacje. Następnie pojawia się wiedza, która jest ustrukturyzowanym zbiorem informacji. Natomiast umiejętność używania, modyfikowania czy też tworzenia wiedzy nazywana jest mądrością.

Wiedza ma dzisiaj dla organizacji strategiczne znaczenie, czego dowodzą liczne badania i publikacje w tym zakresie (zob. więcej [Stańczyk-Hugiet 2007]). W kon-



Rys. 2. Wiedza jako element procesu

Źródło: opracowanie własne.

sekwencji, mimo wykorzystywania najnowszych technologii informacyjnych, to właśnie kadra menedżerska odgrywa dzisiaj kluczową rolę w tworzeniu wiedzy i jej przekształcaniu w mądrość organizacyjną. Kapitał, dobra i informacje są bowiem niezwykle mobilne, a to oznacza, że coraz trudniej jest konkurować firmom międzynarodowym, bazując na najlepszych światowych materiałach, komponentach czy informacjach, ponieważ konkurencja czyni dokładnie to samo. To, co dzisiaj może dystansować konkurentów, to zakres, głębokość i różnorodność złożonej wiedzy, którą organizacji udało się skumulować i wykorzystać [Doz, Santos, Williamson 2004, s. 832]. Na tym tle zarządzanie w **korporacji międzynarodowej (KMN)** – definiowanej w tym artykule jako podmiot gospodarczy, którego poszczególne części składowe (elementy struktury organizacyjnej) zlokalizowane są w więcej niż w jednym państwie – jawi się jako działanie coraz bardziej skomplikowane (zob. więcej: [Mendenhall, Oddou, Stahl (red.) 2007]). Można zatem powiedzieć, że gospodarka oparta na wiedzy stawia kadrę menedżerską organizacji międzynarodowych przed nowymi wyzwaniem, tak w zakresie stosowanych przez nią metod zarządzania, jak i kwalifikacji i kompetencji samych menedżerów. **Kwalifikacje kierownicze** są przy tym rozumiane jako system intrapersonalnych właściwości kierownika, na które składają się: **cechy psychologiczne** (sprawność intelektualna, temperament, osobowość), **wiedza** (najczęściej interdyscyplinarna, w tym ogólna i specyficzna dla danej organizacji) oraz **umiejętności** (zachowania zawodowe). Z kolei **kompetencje kierownicze** rozumiane są jako zakres uprawnień organizacyjnych, które w sposób formalny zostały przypisane do określonego stanowiska pracy (por. [Chełpa 2003, s. 50-51]). Oznacza to, że kompetencje kierownicze definiowane są tutaj zgodnie z konwencją przyjętą w naukach prawniczych, a kwalifikacje kierownicze wpisują się w pewien nurt ekonomiczno-psychologiczny czy też w węższym zakresie – są przedmiotem zainteresowania nauk o organizacji, zarządzaniu i psychologii.

2. Wymagania kwalifikacyjne i kompetencyjne jako rezultat oddziaływania otoczenia zewnętrznego organizacji

Próbując odpowiedzieć na pytanie, jakie kwalifikacje i kompetencje w gospodarce opartej na wiedzy mogą determinować sukces menedżerów zarządzających w korporacjach międzynarodowych, należałoby zacząć od tego, że nie można opracować jakiegось uniwersalnego międzynarodowego profilu menedżerskiego, który przysta-

wałby do potrzeb każdej organizacji międzynarodowej bez względu na ludzi, zadania, sytuacje, lokalizacje itd., czy też wręcz przeciwnie – który byłby w stanie zaspokoić zróżnicowane wymagania każdej korporacji. Dlatego też dogodniej jest

Tabela 1. Czynniki otoczenia zewnętrznego i rezultat jego wpływu na wymagania kwalifikacyjne kadry menedżerskiej KTN w kontekście GOW

Czynnik otoczenia zewnętrznego	Przykłady wymagań kwalifikacyjnych i kompetencyjnych kadry menedżerskiej KTN
1	2
<p>Ekonomiczny (np. zniesienie barier handlowych, coraz szersza wymiana handlowa między podmiotami w różnych częściach świata, niespotykany nigdy wcześniej ogromny wzrost BIZ^{a)}, wielobiegunowość świata biznesu^{b)})</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konieczność ciągłej analizy różnych danych ekonomicznych i rankingów gospodarek w skali globalnej. • Poszukiwanie specyficznych danych makro- i mikroekonomicznych na poziomie poszczególnych państw. • Zdobywanie informacji o możliwości inwestowania w różnych częściach świata. • Analizowanie pozycji i ruchów konkurencji ze względu na posiadane zasoby, w tym zasoby ludzkie i zasoby wiedzy, oraz podejmowanie wielu innych, równie istotnych działań
<p>Prawno-polityczny (np. ochrona własności intelektualnej, w tym technicznej i technologicznej; embargo na export lub import określonego rodzaju wiedzy i/lub technologii; prawa lokalne, stanowiące o tym, że tylko dany rodzaj inwestycji w powiązaniu z danej jakości technologią mogą być importowane do danego kraju)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tworzenie różnego rodzaju zabezpieczeń chroniących zasoby wiedzy oraz budowanie systemów zarządzania tymi zabezpieczeniami. • Umiejętność radzenia sobie z dyfuzją i transferem wiedzy w skali światowej, tj. między różnymi jednostkami lokalnymi tej samej korporacji, w sytuacji istnienia różnorodnych barier prawnych i politycznych. • Konieczność ciągłego analizowania i przewidywania kierunków i tendencji do zmian politycznych oraz prawnych w celu podjęcia stosownych działań
<p>Geograficzno-historyczny (coraz więcej gospodarek w coraz mniejszym stopniu opiera się na zasobach naturalnych oraz taniej sile roboczej, a w coraz większym stopniu zasadniczego znaczenia nabiera kapitał, wiedza, ludzie oraz technologie, będące wspólnie zasobami wysoce mobilnymi)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Zdolność do pozyskiwania i pomnażania kapitału finansowego w sposób zapewniający długoterminowe korzyści ekonomiczne (nie tylko finansowe, co jest ważne w kontekście przyczyn ostatniego ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego). • Umiejętność budowania i wykorzystywania przewagi konkurencyjnej opartej o kapitał ludzki jako element komponujący kapitał intelektualny organizacji. • Zdolność do pozyskiwania, rozwijania i zatrzymywania w organizacji najcenniejszych pracowników oraz wiedzy, jaka jest z nimi związana. • Umiejętność wdrażania i wykorzystywania nowych technologii w działalności organizacji nawet w najodleglejszych zakątkach świata
<p>Spoleczny (np. zmieniająca się struktura demograficzna obecnych i potencjalnych pracowników, klientów, dostawców, kontrahentów, osób i firm współpracujących itp.; innymi słowy – interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Gotowość i umiejętność odpowiadania na różne potrzeby społeczne pracowników, którzy są coraz bardziej zróżnicowani pod względem wieku, płci, narodowości, wykształcenia, pochodzenia społecznego itp. • Zdolności do wchodzenia w różnego rodzaju relacje interpersonalne ze społecznie zróżnicowanymi pracownikami oraz umiejętność budowania skutecznych systemów motywowania pracowników zarówno w perspektywie ogólnokorporacyjnej, jak i poszczególnych jednostek lokalnych. • Potrzebna jest wiedza socjologiczna i psychologiczna, która odpowiednio wykorzystana pomoże odnieść sukces w relacjach z różnymi ludźmi i w różnych sytuacjach biznesowych czy towarzyskich (np. budowaniu dobrych relacji interpersonalnych z klientami, władzami lokalnymi czy potencjalnymi pracownikami)

1	2
<p>Kulturowy (np. różnice kulturowe między poszczególnymi krajami i rejonami geograficznymi, w których działa korporacja międzynarodowa i jej jednostki lokalne; zmiany w zachowaniach, wartościach, preferencjach czy priorytetach dzisiejszych społeczeństw, w tym istotne różnice generacyjne)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Konieczna wiedza na temat różnic kulturowych między państwami czy regionami geograficznymi. Praktyczna umiejętność radzenia sobie z tymi różnicami, w tym ze względu na różny sposób traktowania wiedzy^{c)}. • Umiejętność komunikowania międzykulturowego^{d)}. • Posiadanie wiedzy na temat zmieniających się trendów społecznych. • Umiejętność przyciągnięcia do organizacji i zatrzymania w niej ludzi starszego pokolenia, którzy posiadają często unikatową i bezcenną wiedzę oraz doświadczenie, które poza relacjami interpersonalnymi z nimi nie jest dostępne • Umiejętność przyciągnięcia i zatrzymania w organizacji najmłodszego pokolenia, jakie wchodzi obecnie na rynek pracy, tzw. e-pokolenia, od urodzenia wychowanego na nowych technologiach. • Umiejętność zagospodarowania biegłości e-pokolenia w posługiwaniu się nowymi technologiami, co może przyczynić się do budowania wartości dodanej w organizacji. Jest to też doskonały nabytek dla wszystkich, którzy pragną sprawnie, skutecznie i efektywnie wejść do sfery e-biznesu. • Zdolność do godzenia niekiedy nawet sprzecznych wartości czy oczekiwań e-pokolenia i starszych, doświadczonych pracowników albo też tych, którzy pochodzą z różnych kultur narodowych^{e)}.
<p>Technologiczny (np. pojawienie się nowego modelu ekonomicznego – wikinonii^{f)}; współdziałanie w ramach wolontarystycznych wspólnot cyfrowych (WWC)^{g)}; nowy system wytwarzania dóbr, nazywany produkcją partnerską (<i>peer production</i>))</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Umiejętność stawania się globalnym uczestnikiem procesu tworzenia jako członek WWC. • W ramach WWC umiejętność dzielenia się wiedzą, często taką, która w nieodległej przeszłości podlegałaby prawom ochrony własności intelektualnej i byłaby pilnie strzeżona przez firmy. • Stosowanie takich metod i systemów zarządzania, które umożliwiają kreowanie wartości zarówno firmy, jak i w firmie w warunkach wikinonii^{h)}. • Znajomość technologii i narzędzi Web 2.0ⁱ⁾, które pozwalają ich użytkownikom znaleźć się w centrum działań. • Umiejętność współtworzenia i współuczestniczenia w różnych portalach społecznościowych^{j)}, które umożliwiają zarówno odświeżanie lub nawiązywanie różnego rodzaju relacji, np. towarzyskich, biznesowych, zawodowych, jak i pozyskiwanie i dzielenie się fachową wiedzą w różnych dziedzinach

^{a)} BIZ – bezpośrednie inwestycje zagraniczne, które w skali globalnej na koniec 2007 r. wyniosły 1 833 324 milionów dolarów, co daje prawie 140-krotny wzrost w porównaniu z 13 346 milionów dolarów w 1970 r. (obliczeń dokonano na podst. [*Foreign Direct Investment...* 2009]).

^{b)} Obecnie liderzy biznesu postrzegają świat inwestycji wielobiegunowo, a atrakcyjne obszary obejmują już nie tylko Europę i Amerykę, ale też Chiny, Indie, Rosję i Bliski Wschód, a w niektórych obszarach pozostawiają nawet Europę w tyle.

^{c)} Zob. więcej [Zhu 2002].

^{d)} Zob. więcej [Stor 2008, s. 209-210].

^{e)} Zob. więcej [Stor 2009a].

^{f)} Wikinomia (*wikinomics*) – model, w którym produkty i usługi są wymyślane, produkowane, wprowadzane na rynek, reklamowane i dystrybuowane przy wykorzystaniu masowej współpracy i współdziałania, często tzw. wolontarystycznych wspólnot cyfrowych (*voluntary digital commons*) [Tapscott, Williams 2008, s. 10-20].

^{g)} Przykłady **wolontarystycznych wspólnot cyfrowych**: MySpace, YouTube, Linux, flickr, Wikipedia.

^{b)} **Wikinomia** opiera się na czterech zasadach: 1) **otwartości** (*openess*) – wykorzystywanie pomysłów i potencjału intelektualnego dostępnego na zewnątrz, 2) **partnerskiej** współpracy (*peering*) – funkcjonowanie w ramach poziomych, elastycznych struktur organizacyjnych lub samoorganizowanie się członków społeczności w celu stworzenia jakiegoś produktu czy usługi, 3) **dzieleniu się** (*sharing*) – udostępnianie potencjalnym partnerom narzędzi, wiedzy, zasobów lub informacji w celu zwiększania wydajności pracy, często właśnie w ramach woluntarystycznej kooperacji, 4) **globalnego działania** (*global acting*) – poszukiwanie i wykorzystywanie technologii oraz kapitału ludzkiego na całym świecie, w tym na obszarach rozwijających, wschodzących rynkach itp. [Tapscott, Williams 2008, s. 20-30].

ⁱ⁾ **Web 2.0** to potoczne określenie witryn (serwisów) internetowych (*Website*), które powstały po 2001 r., a w ich działaniu podstawową rolę odgrywa treść generowana przez użytkowników danego serwisu.

^{j)} **Portal społecznościowy** (lub też serwis społecznościowy – *social network service*) to rodzaj interaktywnych stron www, które są współtworzone przez sieci społeczne osób podziwiających wspólne zainteresowania, chcących poznać zainteresowania innych lub też zamierzających zrealizować wspólny cel. Przykłady: MySpace, Facebook, Hi5, LinkedIn, GoldenLine, Profeo, Twitter, Nasza-Klasa. Większość takich portali daje użytkownikom możliwość korzystania z wielorakich narzędzi komunikowania, np. czaty, komunikatory, blogi, fora dyskusyjne, listy dyskusyjne itp.

Źródło: opracowanie własne.

rozpatrywać to zagadnienie albo przy zachowaniu dużego poziomu ogólności, albo w powiązaniu z usytuowaniem czy pochodzeniem organizacyjnym menedżerów oraz zadaniami i rolami, jakie są im powierzane. W tej części artykułu podjęta zostanie dyskusja o bardziej ogólnym charakterze, a w następnym punkcie uwaga będzie skupiona na nieco bardziej szczegółowych kwestiach.

Prowadzona tutaj dyskusja osnuta jest wokół tezy, że GOW stawia przed międzynarodową kadrą menedżerską nowe wymagania ze względu na jej cechy psychologiczne, wiedzę, umiejętności i kompetencje determinowane specyficznymi czynnikami otoczenia zewnętrznego korporacji międzynarodowej. W uzasadnieniu można wskazać na kilka zasadniczych charakterystyk wspomnianych czynników, których związek omówienie zaprezentowano w tab. 1. W tym miejscu należy nadmienić, że w wielu wypadkach realizacja kwalifikacji kierowniczych możliwa jest tylko wtedy, gdy towarzyszą jej odpowiednie uprawnienia kierownicze, które nadawane są w organizacji. W praktyce może to na przykład oznaczać, że gromadzenie i analizowanie pewnych danych w celu przetworzenia i ustrukturyzowania ich dla zbudowania zasobów wiedzy może być dokonywane przez menedżera wtedy, gdy posiada on uprawnienia dostępowe do określonych baz informacyjnych.

Zaprezentowana charakterystyka prowadzi do wniosku, że rozwój GOW w sytuacji intensyfikowania się procesów umiędzynarodawiania działalności gospodarczej oraz globalizacji gospodarki światowej (zob. też: [Kozłowski 1999; Zorska 2002; Mockler 2002; Rymarczyk 2004; Tubielewicz 2004]) stawia korporacje międzynarodowe oraz stosowane w nich koncepcje, metody i strategie zarządzania przed nowymi wyzwaniami. Zatem granica między tym, co jest specyficzne dla GOW, a tym, co kształtuje kwalifikacje i kompetencje kadry menedżerskiej z zewnątrz bądź we-

wewnątrz organizacji, ulega zacieraniu. Przypomnijmy, że zgodnie z konwencją nauk o zarządzaniu na otoczenie wewnętrzne składają się takie elementy, jak wewnątrzorganizacyjni interesariusze, strategie i filozofie zarządzania, koncepcje i style kierowania ludźmi, fizyczne i społeczne warunki pracy, zasoby pozaludzkie, kultura organizacyjna, kultury narodowe pracowników, struktura organizacyjna przedsiębiorstwa, zadania, technologie, procesy zarządzania, produkcyjne, technologiczne itp. Jeżeli zatem globalna efektywność i konkurencyjność stanowi dzisiaj o sukcesie firm międzynarodowych, to zarządzanie musi mieć w coraz większym stopniu charakter innowacyjny, przy czym innowacja nie odnosi się tylko do rozwoju produktu czy rynku, ale też struktury organizacyjnej całej korporacji, dysponowania zasobami ludzkimi, outsourcingu, offshoringu, kontroli zapasów, metod i technik wytwarzania, marketingu, dostarczania usług, konkurencyjnego pozycjonowania itp. Wszystko to z kolei wiąże się ze zdolnością organizacji do adaptacji do zmian oraz z jej elastycznością, a zatem i takie musi być też zarządzanie: zachęcające do innowacji, elastyczne i zdolne do adaptacji [Cushman, Anderson King 1995, s. 16-17].

Innowacyjność, adaptacyjność i elastyczność korporacyjna nie są oczywiście możliwe bez stosowanego pozyskiwania wiedzy w skali światowej, a następnie jej przetwarzania, wykorzystywania i dyfuzji w różnych jednostkach organizacyjnych. Istotnymi elementami sukcesu stają się tutaj skuteczność i czas, konieczność wyprzedzenia konkurencji, bycia pierwszym, bycia liderem. Ale szybkość i skuteczność działania wymaga odpowiedniej komunikacji zarówno w sensie społecznym i interpersonalnym, jak i technologicznym. A to z kolei stawia nowe zadania i wymagania przed kadrą menedżerską organizacji międzynarodowych [Stor 2009b, s. 42]. Powstaje bowiem pytanie, w jaki sposób gromadzić, analizować, strukturyzować i wartościować dane, z których tworzone są informacje? W tym kontekście kolejnym nurtującym problemem staje się zdolność do przetwarzania i strukturyzowania informacji, która w dalszej perspektywie w postaci wiedzy oraz mądrości organizacyjnej stwarza szanse na budowanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Rozstrzygnięcie tych problemów ma kluczowe znaczenie dla uzyskiwania wysokiego poziomu innowacyjność w zakresie oferowanych produktów i usług, wykorzystywanych procesów produkcyjnych i biznesowych, stosowanych metod i technik zarządzania, tworzonych modeli i struktur organizacyjnych czy pozyskiwania, zatrzymywania i rozwijania w organizacji kapitału ludzkiego, zatem tego wszystkiego, co jest związane z konkurowaniem KMN na poziomie mikroekonomicznym w GOW.

3. Wymagania kwalifikacyjne i kompetencyjne jako rezultat nowych ról, zadań i procesów organizacyjnych

W kontekście podejmowanych dotychczas kwestii warto też odwołać się do C.A. Bartlettta i S. Ghoshala, którzy opierając się na wynikach swoich badań empirycznych, zdefiniowali nowe role i zadania międzynarodowej kadry menedżerskiej

ze względu na wyzwania, przed jakimi stają współczesne korporacje międzynarodowe w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji menedżerskich. Te nowe role i zadania zostały pogrupowane w cztery kategorie, które mogą, aczkolwiek nie muszą (biorąc pod uwagę znaczną różnorodność struktur organizacyjnych), odpowiadać pewnym poziomom organizacyjnym korporacji międzynarodowych. Powstała w ten sposób typologia składa się z czterech typów menedżerów, których profile zamieszczono w tab. 2.

Tabela 2. Nowe role i zadania menedżerów ze względu na poziom organizacyjny KMN

<ul style="list-style-type: none"> • Menedżerowie globalnych jednostek biznesowych (<i>global business managers</i>) – odpowiedzialni za rozwijanie globalnej efektywności i konkurencyjności; posiadający umiejętność budowania ekonomii skali i zakresu; potrafią dostrzegać możliwości i ryzyka przekraczające granice narodowe i specjalizacje funkcjonalne; mają umiejętności koordynowania i integrowania działań mimo licznych barier; zdolność do kapitalizowania potencjalnej przewagi konkurencyjnej wynikającej z własnej pozycji konkurencyjnej firmy
<ul style="list-style-type: none"> • Menedżerowie funkcjonalni o zasięgu globalnym (<i>worldwide functional managers</i>) – odpowiedzialni za działania podstawowe, takie jak R&D, produkcja, marketing, finanse, zasoby ludzkie; główne zadania to zapewnianie dyfuzji wiedzy i transferu wiedzy w skali światowej, w całej korporacji, posiadają zatem wiedzę wysokospecjalistyczną i odnoszącą się do obszarów funkcjonalnych zarządzania
<ul style="list-style-type: none"> • Menedżerowie jednostki lokalnej (<i>country subsidiary managers</i>) – często odpowiedzialni za wyniki jednostek lokalnych przy ograniczonej władzy formalnej (czyli ograniczonych kompetencjach) w zakresie decyzji dotyczących ludzi czy zasobów na obszarze ich własnej jurysdykcji; jest to kadra, która znajduje się w centrum strategicznego napięcia powodowanego przez trzy główne wyzwania współczesnych korporacji międzynarodowych, tj. globalnej efektywności, wielonarodowej responsywności i ogólnoświatowego uczenia się; do ich zadań należy obrona pozycji rynkowej firmy w obliczu globalnej konkurencji; satysfakcjonowanie lokalnych władz politycznych; zdolność zaspokajania potrzeb lokalnych klientów; lewarowanie lokalnych zasobów i zdolności w celu wzmocnienia pozycji konkurencyjnej korporacji w skali globalnej
<ul style="list-style-type: none"> • Naczelną kadra menedżerska korporacji (<i>top-level corporate management</i>) – odpowiedzialni za determinowanie jasnych i zwięzłych ogólnokorporacyjnych kierunków działania przy jednoczesnym pozostawianiu znacznego miejsca na eksperymentowanie; działanie w ciągłym napięciu, jakie odczuwane jest w sytuacji zapewniania organizacji długotrwałej żywotności przy jednoczesnym osiągnięciu krótkoterminowych wyników

Źródło: [Bartlett, Ghoshal 2004a, s. 667-677].

Zarysowane dotychczas role i zadania międzynarodowej kadry menedżerskiej, jakie kształtowane są w wyniku zmian otoczenia korporacji międzynarodowej, funkcjonującej w gospodarce opartej na wiedzy, wymagają przyjęcia nowej perspektywy organizacyjnej. W praktyce przekłada się to na potrzebę wypracowania nowych metod zarządzania ze względu na przyjęte cele organizacyjne oraz charakterystyki otoczenia korporacji międzynarodowej w jej wymiarze globalnym i lokalnym. Badania prowadzą bowiem do wniosku, że mamy do czynienia z wyłanianiem się nowego modelu zarządzania w korporacjach międzynarodowych. Organizacja nie jest

w nim postrzegana jedynie w kategoriach różnych struktur organizacyjnych, ale jest też opisywana w kontekście trzech kluczowych procesów. Są to [Bartlett, Ghoshal 2004b, s. 757]:

1) **proces przedsiębiorczości** – ma na celu pobudzanie poszukiwania możliwości, skupiony jest na zewnętrznej zdolności organizacji do wchodzenia na nowe rynki czy kreowania nowych przedsięwzięć biznesowych;

2) **proces integrowania** – ma na celu zapewnianie organizacji sukcesu poprzez łączenie i wykorzystywanie zasobów oraz zdolności, które znajdują się w różnych jednostkach lokalnych rozprzestrzenionych geograficznie na całym świecie;

3) **proces odnowy** – polega na utrzymywaniu zdolności zarówno do kwestionowania własnych koncepcji i praktyk, jak i ciągłego samorewitalizowania się w celu rozwoju niezniszczalnej organizacji.

	PROCES ODNOWY	
Podtrzymywanie energii i zaangażowania płynącego z dołu organizacji ku jej górze.	Budowanie i utrzymywanie organizacyjnej elastyczności.	Równoważenie napięcia pomiędzy krótkoterminowymi wynikami działania a długoterminową ambicją.
	PROCES INTEGROWANIA	
Zarządzanie operacyjnymi współzależnościami.	Łączenie wiedzy, umiejętności i zasobów z różnych jednostek.	Rozwijanie i osadzanie organizacyjnych wartości i celów.
	PROCES PRZEDSIĘBIORCZOŚCI	
Kreowanie i wykorzystywanie możliwości rozwoju.	Przeglądanie, rozwijanie i wspieranie inicjatyw menedżerów liniowych.	Określanie strategicznej misji, priorytetów i standardów jako granic dla przedsiębiorczych inicjatyw.
menedżerowie liniowi – przedsiębiorcy	menedżerowie wyższego szczebla – coache	menedżerowie korporacyjni – przywódcy

Rys. 3. Nowe role i zadania kadry menedżerskiej ze względu na trzy kluczowe procesy nowego modelu zarządzania w korporacjach międzynarodowych

Źródło: [Bartlett, Ghoshal 2004b, s. 758-770].

Skuteczne zarządzanie tymi trzema procesami, jak zauważają C.A. Bartlett i S. Ghoshal, wymaga ponownego zdefiniowania zasadniczych ról i zadań, jakie powierzane są obecnie menedżerom ze względu na ich pozycje w strukturze organizacyjnej. W konsekwencji autorzy wyróżniają trzy główne role menedżerów. Są to:

przedsiębiorcy liniowi, coache¹ wyższego szczebla oraz korporacyjni przywódcy [Bartlett, Ghoshal 2004b, s. 758]. Ich zwięzła charakterystyka w zakresie wzajemnego współdziałania została zaprezentowana na rys. 1.

Podsumowując rozważania dotyczące nowego modelu zarządzania w korporacjach międzynarodowych według koncepcji C.A. Bartletta i S. Ghoshala, można powiedzieć, że o ile menedżer każdego szczebla uczestniczy w trzech kluczowych procesach tego zarządzania, o tyle menedżerowie liniowi napędzają proces przedsiębiorczości, są jego motorem, menedżerowie wyższego szczebla są z kolei kotwicą procesu integrowania, a kadra najwyższego szczebla korporacyjnego inspirowuje i energetyzuje proces odnowy.

4. Wymagania kwalifikacyjne i kompetencyjne jako rezultat nowych uwarunkowań społeczno-kulturowych koncepcji człowieka

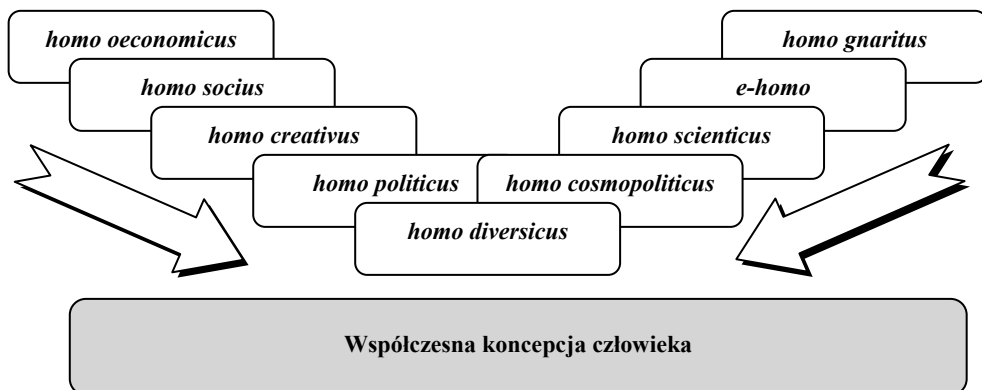
W literaturze przedmiotu przyjmuje się, że ewolucji funkcji personalnej towarzyszyło nie tylko zmieniające się podejście do człowieka i jego wizji w organizacji, ale też poszukiwanie nowych rozwiązań zarządczych ze względu na zmieniające się uwarunkowania społeczno-kulturowe, w tym te, które wynikają z rozwoju cywilizacyjnego i poziomu życia społeczeństw czy z charakterystyki demograficznej siły roboczej oraz bardziej wyrafinowanych potrzeb pracowników. A wszystko to przekłada się na zmieniające się wymagania kwalifikacyjne i kompetencyjne wobec kadry menedżerskiej, która zarządza zasobami ludzkimi w coraz bardziej odmiennych warunkach.

Tradycyjnemu modelowi funkcji personalnej z przełomu XIX i XX w. przyświecała koncepcja *homo oeconomicus*, czyli człowieka motywowanego do efektywnej pracy względami ekonomicznymi. Upraszczając, można powiedzieć, że kadra kierownicza musiała dokonywać wyboru takich motywatorów finansowych, które zapewniały realizowanie powierzonej robotnikom pracy. Modelowi stosunków międzyludzkich, który pojawił się na początku lat międzywojennych ubiegłego wieku, towarzyszyła z kolei koncepcja *homo socius*. Było to wyrazem nowego przekonania, że człowieka motywują do pracy nie tylko czynniki finansowe, ale też dobre relacje międzyludzkie. Kadra kierownicza musiała zatem zadbać o odpowiedni rozwój własnych umiejętności międzyludzkich. W latach 80. Ubiegłego wieku wyłania się mo-

¹ Chociaż słowo *coach* [koYτΣ] jest terminem zapożyczonym z j. angielskiego i wydawałoby się, że stosowniej jest zastąpić je polskim terminem „trener”, to w zakresie nauk o zarządzaniu te pojęcia nie są jednak tożsame. Aby nie wdawać się zbytnio w szczegóły, można powiedzieć, że:

- **trener** – szkoli, czyli przekazuje wiedzę, doskonali odpowiednie umiejętności, daje wskazówki, rady; zatem ogólnie w organizacji jego rola polega na o transferze wiedzy;
- **coach** – odkrywa i aktywizuje potencjał tkwiący w człowieku, motywuje do wyznaczania celów i ich osiągania, pomaga w szukaniu istotnych pytań i pomaga w znajdowaniu własnych odpowiedzi i rozwiązań; czasem rola coacha może też obejmować zadania przewidziane dla trenera.

del zasobów ludzkich, który znajduje swoją kontynuację w strategicznym zarządzaniu zasobami ludzkimi. Wydaje się, że kluczową rolę odgrywają tutaj dwie koncepcje dotyczące człowieka, a które zdają się nie tracić na swojej wartości również dzisiaj. Chodzi o koncepcję *homo creativus* i *homo politicus*. W pierwszej przyjmuje się, najogólniej rzecz ujmując, że człowiek jest zdolny tworzyć rzeczy niesamowite, jeżeli tylko stworzy mu się do tego odpowiednie warunki. W drugiej podkreśla się natomiast potrzebę politycznego (rozumianego jako dyplomatycznego) podejścia do pracownika w organizacji. Uważa się, że nie wszystko trzeba i nie wszystko można mówić wprost, czasem konieczne jest stosowanie przez kadrę menedżerską wyszukanych form porozumiewania się i zachęty. Początek lat 90. ubiegłego wieku przynosi model strategicznej różnorodności, co związane jest z intensyfikowaniem się procesów globalizacji gospodarek i internacjonalizacji przedsiębiorstw. Działania kadry menedżerskiej coraz częściej zorientowane są na zaspokajanie potrzeb indywidualnych pracowników, czemu przyświeca koncepcja *homo diversicus*, czyli człowieka zróżnicowanego społecznie. Jest to koncepcja jak najbardziej aktualna również dzisiaj. Wymaga ona od zarządzających posiadania stosowanej wiedzy socjologicznej i psychologicznej, a w tym także dotyczącej różnic międzykulturowych. Przełom lat 90 minionego stulecia i roku 2000 wzbogaca dotychczasowe koncepcje o dwie kolejne, tj. *homo cosmopoliticus*, czyli człowieka jako istoty kosmopolitycznej, niekoniecznie przywiązanej do jednego kraju, regionu czy organizacji, i *homo scienticus*, czyli człowieka nauki, istoty, która jest coraz lepiej wyedukowana i potrzebuje racjonalnej argumentacji, która może przekonać ją do działania pożądanego z punktu widzenia organizacji i kadry zarządzającej. Wejściu w XXI wiek, w którym GOW staje się dominującym celem nie tylko polityków UE, ale też wielu gospodarek narodowych, towarzyszy pojawienie się trzech kolejnych koncepcji, tj. *e-homo*, czyli e-człowieka, człowieka elektronicznego, nowych technologii, następnie *homo*



Rys. 4. Otwarta kompleksowa wizja ewolucyjnej koncepcji człowieka

Źródło: opracowanie własne.

conscientius, co oznacza człowieka świadomego, ukierunkowanego na społeczną odpowiedzialność organizacji, ochronę środowiska czy działania etyczne w biznesie, oraz *homo gnaritus*, a więc człowieka wiedzy, ukierunkowanego na poznanie, takiego, który żyje w świecie zdominowanym przez priorytetowe traktowanie wiedzy, oraz takiego, dla którego posiadanie wiedzy i jej przetwarzanie staje się warunkiem godnego i interesującego życia. W ten sposób dochodzimy ostatecznie do kompleksowej wizji człowieka, na którą składają się wszystkie wymienione dotychczas koncepcje. Jest to jednak wizja o charakterze otwartym w tym sensie, iż nie uważa się, aby jej ewolucja była zakończona, aby uwzględniała już wszystkie możliwe koncepcje elementarne (zob. rys. 2).

Dla kadry menedżerskiej oznacza to tyle, że pozyskiwanie, zatrzymywanie i rozwijanie kapitału ludzkiego w organizacji staje się działaniem coraz bardziej skomplikowanym, wymagającym coraz nowszych zasobów wiedzy i umiejętności, co i tak ostatecznie nie gwarantuje, że wytworzona w końcowym etapie mądrość będzie adekwatna i aktualna. Z pewnością jednak można sformułować wniosek, że współczesna kadra menedżerska KMN musi ciągle pozyskiwać i przetwarzać nowe dane na temat obecnych czy też potencjalnych pracowników, aby na ich podstawie tworzyć zarówno formalno-organizacyjne, jak i nieformalno-mentalne bazy informacyjne, na podstawie których generowana jest wiedza potrzebna do podejmowania takich decyzji i działań, które w największym stopniu będą odpowiadać wysokim wymaganiom jakościowym stawianym przed współczesnymi systemami zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Z tego też względu potrzebny jest niekiedy znacznie szerszy niż ten stosowany do tej pory zakres uprawnień kierowniczych.

5. Podsumowanie i wnioski końcowe

W GOW gra biznesowa toczy się w znacznej mierze w dziedzinie innowacji, co powoduje, że istnieje ciągle zapotrzebowanie na nową wiedzę, która odpowiednio wykorzystana stwarza szansę na uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej nowymi zdolnościami organizacji. Dlatego też w centrum zainteresowania znajdują się takie zagadnienia związane z wiedzą, jak jej pozyskiwanie, tworzenie, przetwarzanie, rozwijanie, przechowywanie, chronienie, przekazywanie, rozpowszechnianie, kontrolowanie itp. W konsekwencji głównymi filarami kwalifikacji międzynarodowych menedżerów stają się te komponenty, które są potrzebne do porozumiewania się z innymi ludźmi w celu podejmowania wielorakich działań związanych z wiedzą, a zatem chodzi tutaj o zdolności logicznego i kreatywnego myślenia, łączenia i przetwarzania danych w informacje, wiedzę oraz mądrość, a także umiejętności interpersonalne, komunikację międzykulturową, pracę w zespołach międzynarodowych czy znajomość nowych technologii telekomunikacyjnych. Coraz częściej od menedżerów oczekuje się też większej specjalizacji zadaniowej niż funkcjonalnej, a do kluczowych elementów kwalifikacyjnych międzynarodowej kadry menedżerskiej zalicza się chęć poszukiwania nowych rozwiązań, otwartość na rzeczy nowe, nieznanne

oraz gotowość do uczenia się i dzielenia się wiedzą. Oprócz tego bezsprzecznie ważne stają się takie cechy, jak umiejętność analizowania otoczenia zewnętrznego i wewnętrznego korporacji międzynarodowej w celu poszukiwaniu nowych możliwości i szans rozwoju dla organizacji. To z kolei wymaga od menedżerów orientacji na ciągłe ulepszanie metod zarządzania, podejmowanie działań międzyfunkcyjnych, a co za tym idzie – sprawnego wchodzenia w nowe role menedżerskie oraz skutecznego i efektywnego wykonywania nowych zadań, jakie zostały sformułowane w wyniku wspomnianej analizy otoczenia.

Na zakończenie można zatem pokusić się o taki oto wniosek: sukces współczesnych menedżerów międzynarodowych warunkowany jest ich własnymi kwalifikacjami, które muszą być bezustannie rozwijane, oraz kompetencjami, które nadaje im organizacja w uznaniu tychże kwalifikacji. Czymże jednak ten stan rzeczy w gospodarce opartej na wiedzy miałby się różnić od poprzednich? – Tym, że to właśnie kwalifikacje danego menedżera, jego wiedza, umiejętności, doświadczenie, cechy psychologiczne oraz osiągnięcia coraz częściej determinują nadawane mu przez organizację uprawnienia (kompetencje) aniżeli te uprawnienia przypisywane są automatycznie do danego stanowiska. Zatem opcjonalną granicą kompetencji mogą być właśnie realizowane zdania czy role menedżerskie (por. [Stor 2009b]). Należy przy tym zaznaczyć, że zdolności, umiejętności, wiedza czy też cechy psychologiczne kierownika potrzebne do rozumienia i motywowania coraz bardziej wyedukowanego i zróżnicowanego społecznie człowieka stają się jednymi z najbardziej pożądanych cech współczesnej kadry menedżerskiej KMN w GOW.

Literatura

- Bartlett C.A., Ghoshal S., Building multidimensional capabilities: the management challenge, [w:] C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw (red.), *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004a.
- Bartlett C.A., Ghoshal S., Preparing for the future: evolution of the transnational, [w:] C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw (red.), *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, (McGraw-Hill/Irwin, New York 2004b.
- Chełpa S., *Kwalifikacje kadr kierowniczych przedsiębiorstw przemysłowych. Kierunki i dynamika zmian*, AE, Wrocław, 2003.
- Cushman D. P., Sanderson King S., *Communication and High-Speed Management*, State University of New York Press, New York 1995.
- Doz Y., Santos J., Williamson P.J., The new global game: how your company can win in the knowledge economy, [w:] C.A. Bartlett, S. Ghoshal, J. Birkinshaw (red.), *Transnational Management. Texts, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, McGraw-Hill/Irwin, New York 2004.
- Foreign Direct Investment, <http://stats.unctad.org/FDI>, dostęp 6.06.2009.
- Koźmiński A.K., *Zarządzanie międzynarodowe. Konkurencja w klasie światowej*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1999.
- Mendenhall M.E., Oddou G.R., Stahl G.K. (red.), *Reading and Cases in International Human Resource Management*, Routledge, Taylor & Francis Group, London, New York 2007.

- Mockler, R.J., *Multinational Strategic Management. An Integrative Entrepreneurial Context-Specific Process*. International Business Press. An Imprint of The Haworth Press, Inc. New York, London 2002.
- Piech K., *Gospodarka oparta na wiedzy jako etap przemian społeczno-gospodarczych krajów transformacji systemowej*. [w:] J. Nowakowski, A. Skowronek-Mielczarek (red.), *Gospodarka, przedsiębiorstwo i konsument a wyzwania europejskie*, SGH, Warszawa 2004.
- Rowley J., *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy*, "Journal of Information Science" 2007, vol. 33, no 2.
- Rymarczyk J., *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.
- Staćzyk-Hugiet E., *Strategiczny kontekst zarządzania wiedzą*, AE, Wrocław 2007.
- Stor M., *Umiejętność komunikowania międzykulturowego a wzajemna ocena kwalifikacji międzynarodowej kadry menedżerskiej*, [w:] S.A. Witkowski, T. Listwan. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin, Warszawa 2008.
- Stor M., *Dualizm polskiej kultury narodowej w praktyce organizacyjnej korporacji międzynarodowych w Polsce*, [w:] M. Juchnowicz (red.), *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*, Oficyna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009a.
- Stor M., *Wyzwania wobec międzynarodowej kadry menedżerskiej w gospodarce opartej na wiedzy*, [w:] T. Kupczyk (red.), *Uwarunkowania sukcesów kadry kierowniczej w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009b.
- Tapscott D., Williams A.D., *Wikinomics. How Mass Collaboration Changes Everything*, Portfolio, Penguin Group, New York 2008.
- The Knowledge-Based Economy*, OECD/GD(96)102, Organization for Economic Cooperation and Development, Paris 2006.
- Tomaszewska H., *Przewodnik po gospodarce opartej na wiedzy „Technologie i Przemysł”*, wiosna 2004.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa 2004.
- Zhu Z., *Knowledge management: towards a universal or cross-cultural context?*, "Knowledge Management Research & Practice", 2002, vol. 2.
- Zorska A., *Ku globalizacji? Przemiany w korporacjach transnarodowych i w gospodarce światowej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.

QUALIFICATIONS AND COMPETENCE OF MANAGERIAL STAFF IN AN INTERNATIONAL CORPORATION IN THE KNOWLEDGE-BASED ECONOMY

Summary: Knowledge-based economy issues new challenges towards managerial staff of international corporations, referring both to the management methods they apply and to the qualifications and authority they possess. This is why the main goal of this paper is to discuss the changing requirements of managerial qualifications and authority that are molded by a new approach to management, being a response to core changes in corporate external and internal environments in the context of the knowledge-based economy. The following factors of external environment are discussed: legal, political, economic, geographic, societal, cross-cultural, and technological. And as about new management methods, the main considerations cover three core management processes: entrepreneurial, integrative, and renewal. Separate concern is devoted to the evolution of human vision and its contemporary concept since this creates new requirements within the frame of managerial qualifications and authority.